

Sprawozdanie z wizyty studyjnej na Uniwersytecie Tartu

O Uniwersytecie Tartu

Uniwersytet Tartu, założony w 1632 roku, jest najstarszą i największą uczelnią wyższą w Estonii. To wiodąca instytucja badawcza i edukacyjna w krajach bałtyckich, zatrudniająca około 3,600 pracowników i kształcąca około 15,500 studentów, w tym ponad 1,800 studentów zagranicznych ze 100 krajów. Uniwersytet składa się z czterech wydziałów: Sztuki i Humanistyki, Nauk Społecznych, Nauk Ścisłych i Technologii oraz Medycyny.

Pozycja w rankingach międzynarodowych

Uniwersytet Tartu konsekwentnie plasuje się w czołówce uniwersytetów w regionie Europy Północnej i Środkowej. Jego pozycja w głównych rankingach międzynarodowych (2025-2026) przedstawia się następująco:

Rankingi ogólne:

- QS World University Rankings 2026: #362 na świecie
- THE World University Rankings 2025: pozycja 301-350
- U.S. News Best Global Universities 2026: #236 na świecie
- Shanghai Ranking (ARWU) 2025: pozycja 501-600
- QS Emerging Europe & Central Asia: #4 w regionie
- QS Europe 2026: #136
- TIME World's Top Universities 2026: #168 na świecie, #1 w Estonii

Znaczące osiągnięcia:

- Top 1% najbardziej cytowanych instytucji na świecie w 15 dziedzinach badawczych (Essential Science Indicators)
- 32,05 cytowań na publikację (Estonia) vs 17,23 światowo – prawie dwukrotnie więcej niż średnia światowa

Uniwersytet jest członkiem prestiżowych sieci badawczych, w tym The Coimbra Group, Utrecht Network, LERU-CE7 i The Guild of European Research-Intensive Universities.

Spotkanie strategiczne z Prorektorem ds. Rozwoju

Centralne spotkanie wizyty odbyło się z udziałem Prof. Tõnu Esko, Prorektora ds. Rozwoju oraz szerokiego grona specjalistów z kluczowych obszarów zarządzania uniwersytetem. W spotkaniu uczestniczyli:

- Pani Kristi Kerge – Kierownik ds. Współpracy Międzynarodowej
- Pan Lauri Randveer – Starszy Specjalista ds. Współpracy Międzynarodowej
- Pani Sirje Üprus – Kierownik ds. Protokołu Międzynarodowego
- Pani Dorel Tamm-Klaos – Menedżer ds. Jakości, Biuro Strategii Rektora
- Pani Piret Tatunts – Kierownik Centrum Rozwoju Zawodowego
- Pan Raivo Valk – Starszy Specjalista ds. Rozwoju Zawodowego

Prof. Esko zaprezentował kompleksowy model zarządzania strategicznego, który stanowi fundament sukcesu uniwersytetu. Strategia została przygotowana na horyzont 10 lat, z wbudowaną elastycznością pozwalającą na dostosowanie do zmieniających się warunków.

Struktura celów i wartości opiera się na podejściu wielopoziomowym, definiującym rolę uniwersytetu w trzech wymiarach: "MY" → "ESTONIA" → "EUROPA". Ta hierarchia podkreśla, że uniwersytet jest nie tylko instytucją lokalną, ale również kluczowym graczem na poziomie krajowym i europejskim.

Strategia koncentruje się na trzech głównych filarach:

1. Doskonały research – dążenie do najwyższej jakości badań naukowych
2. Societal impact – maksymalizacja wpływu społecznego działań uniwersytetu
3. Nauczanie – zapewnienie doskonałości w kształceniu

System wdrażania i monitorowania stanowi wzór systemowego podejścia do zarządzania. Każdy cel strategiczny jest ujęty w 3-letnich planach operacyjnych, co pozwala na konkretyzację działań przy zachowaniu długoterminowej perspektywy. Wszystkie cele są określone wskaźnikami według metodologii SMART.

Kluczowym elementem jest monitoring ongoing – ciągły nadzór nad realizacją celów. Na początku każdego roku publikowane są raporty roczne, dostępne publicznie, co zapewnia pełną transparentność działań. System przewiduje również waloryzację planów – w razie konieczności cele są aktualizowane co roku, co pozwala na elastyczne reagowanie na zmiany.

Spółeczna odpowiedzialność stanowi integralną część strategii. Uniwersytet kładzie szczególny nacisk na rozwój entrepreneurship. Instytucja ma być widoczna społecznie i wносить realny wkład w rozwój społeczny na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem jest wspierane certyfikacją międzynarodową. Uniwersytet pozyskał certyfikat ISO 27001, dotyczący systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Troska o środowisko pracy wyróżnia model Uniwersytetu Tartu. Prowadzone są systematyczne badania dotyczące:

- Work-life balance – równowagi między życiem zawodowym a prywatnym
- Quality of work – jakości warunków i organizacji pracy
- Organizational culture – kultury organizacyjnej i klimatu pracy
- Well-being – kompleksowego dobrostanu pracowników

Co szczególnie istotne – wyniki tych badań są publikowane publicznie, co buduje kulturę transparentności i odpowiedzialności. Dane te wykorzystywane są do wprowadzania rzeczywistych zmian systemowych, a nie pozostają tylko deklaracjami.

Drugie kluczowe spotkanie odbyło się z Prof. Mari Moora, Prorektorką ds. Badań Naukowych. Prof. Moora jest również ekspertką oceniającą wnioski ERC, co stanowiło szczególnie cenną perspektywę dla naszej wizyty. Zależało nam na uzyskaniu jej doświadczenia z procesu oceny wniosków – zarówno od strony instytucjonalnej, jak i ewaluacyjnej. Udało się pozyskać istotne informacje o tym, co jest kluczowe przy ocenie projektów przez panele ERC, jakie elementy wniosków są decydujące, oraz jakie najczęstsze błędy popełniają aplikujący. Ta wiedza "od wewnątrz" procesu ewaluacyjnego jest nieoceniona dla budowania skuteczniejszego systemu wsparcia badaczy aplikujących o granty ERC. To spotkanie dostarczyło niezwykle cennych informacji o modelu organizacji wsparcia badawczego.

Uniwersytet Tartu - 13 grantów ERC – uniwersytet pozyskał finansowanie we wszystkich kategoriach ERC: tylko 54 instytucje w Europie osiągnęły taki wynik (spośród prawie 400 aplikujących).

Uniwersytet prowadzi regularną komunikację o możliwościach finansowania, aktywnie promuje sukcesy grantowe oraz publikuje wyniki i osiągnięcia, budując kulturę aplikowania i inspirując innych badaczy.

Wizyta zakończona w Estońskim Biobanku – jednym z największych i najbardziej zaawansowanych biobanków w Europie. Gospodarz Steven Smit, Kierownik Laboratorium Biobanku zaprezentował:

- Skalę i zakres działalności biobanku
- Infrastrukturę badawczą i procedury zarządzania danymi
- Możliwości współpracy badawczej w zakresie genomiki
- Potencjał współpracy z inicjatywami biobankowymi w Polsce
- Standardy etyczne i bezpieczeństwa danych

Uniwersytet Tartu ma wyjątkowo dobrze rozwinięty system prezentacji osiągnięć badawczych, który stanowi wzór transparentności i profesjonalnej komunikacji naukowej.

Uniwersytet Tartu stworzył kompleksowy system prezentacji osiągnięć badawczych.

Wielowarstwowa strategia komunikacji zapewnia maksymalną widoczność osiągnięć badawczych uniwersytetu zarówno w środowisku akademickim, jak i poza nim.

Uniwersytet Tartu wypracował kompleksowy system zarządzania jakością, który stanowi integralną część zarządzania strategicznego.

System opiera się na:

- Statucie Uniwersytetu
- Planie strategicznym
- Misji, wartościach fundamentalnych, wizji i zadaniach określonych w strategii

Model zarządzania jakością bazuje na cyklu ciągłego doskonalenia (Deming Cycle - PDCA).

Kluczowe wnioski i obserwacje

Trzy zintegrowane elementy sukcesu Uniwersytetu Tartu

Analiza modelu funkcjonowania Uniwersytetu Tartu pozwala zidentyfikować trzy główne, wzajemnie powiązane elementy, które składają się na jego sukces:

1. Zarządzanie strategiczne i jakością:

- Plan strategiczny na 10 lat z konkretyzacją w 3-letnich planach operacyjnych
- Wszystkie cele określone według metodologii SMART
- Transparentne monitorowanie i publiczne raportowanie wyników
- Certyfikacja międzynarodowa (ISO 27001, ISO 17025)
- Systematyczne badania środowiska pracy z publicznymi wynikami
- Kultura jakości oparta na wspólnych wartościach i ciągłym doskonaleniu

2. Scentralizowany model

Reforma strukturalna – przejście od modelu zdecentralizowanego do scentralizowanego (centralizacja jednostek wsparcia, jednostek organizacyjnych (obecnie funkcjonują 4 wydziały)

Model uznany za międzynarodową najlepszą praktykę.

3. Systematyczne budowanie widoczności naukowej:

- Dashboard statystyczny – publicznie dostępny
- Top 1% najbardziej cytowanych instytucji w 15 dziedzinach badawczych
- Integracja z systemami krajowymi (ETIS) i międzynarodowymi (Nature Index, Research.com)
- Dedykowane strony prezentujące osiągnięcia najwybitniejszych badaczy
- Aktywna promocja sukcesów badawczych
- Transparentna prezentacja wskaźników naukometrycznych

Model transparentności jako fundament kultury jakości

Inspiracje dla Programu IDUB Uniwersytetu Wrocławskiego

Model Uniwersytetu Tartu oferuje szereg konkretnych inspiracji dla rozwoju Programu Doskonałości UWr:

1. Integracja zarządzania strategicznego z systemami jakości

Doświadczenie UT pokazuje wartość pełnej integracji planowania strategicznego z zarządzaniem jakością. Nie są to dwa oddzielne systemy, ale jeden spójny model, w którym:

- Cele strategiczne przekładają się na konkretne wskaźniki jakości
- Monitoring jakości wspiera realizację strategii
- Certyfikacje międzynarodowe (ISO) budują wiarygodność systemu
- Transparentne raportowanie tworzy mechanizm odpowiedzialności

2. Budowa scentralizowanego Grant Office

Model UT pokazuje, że:

- Koncentracja ekspertów w jednej jednostce jest bardziej efektywna niż rozproszone wsparcie
- Dedykowane Grant Writing Services znacząco zwiększają success rate aplikacji
- Pełne pokrycie cyklu życia projektu (od identyfikacji źródeł do audytów) zapewnia ciągłość wsparcia
- Strategia aktywizacji badaczy (typu "Funding Nudge") jest konieczna do utrzymania aktywności aplikacyjnej

3. Systematyczne budowanie widoczności naukowej

UT pokazuje, że widoczność naukowa wymaga systematycznych działań:

- Dashboard statystyczny jako narzędzie transparentności
- Dedykowane strony o wybitnych badaczach
- Integracja z systemami krajowymi i międzynarodowymi
- Aktywna promocja sukcesów
- Śledzenie i prezentowanie wskaźników naukometrycznych

4. Troska o środowisko pracy jako element strategii

Systematyczne badania work-life balance, quality of work, kultury organizacyjnej i well-being z publicznymi wynikami to element wyróżniający UT. Pokazuje to, że:

- Doskonałość wymaga dbałości o dobrostan pracowników
- Transparentność w tym obszarze buduje zaufanie
- Wyniki badań muszą przekładać się na realne zmiany
- Środowisko pracy jest częścią strategii, nie dodatkiem

5. Wieloletnie planowanie z elastycznością

Model 10-letniej strategii z 3-letnimi planami operacyjnymi i celami SMART łączy:

- Długoterminową wizję
- Średnioterminową konkretyzację
- Możliwość corocznej waloryzacji
- Przejrzysty system monitorowania

6. Podejście wielopoziomowe: MY – ESTONIA – EUROPA

Definiowanie roli uniwersytetu w trzech wymiarach (lokalnym, krajowym, europejskim) pozwala na:

- Jasne określenie tożsamości instytucji
- Artykułowanie wartości dla różnych grup interesariuszy
- Budowanie legitymizacji społecznej
- Strategiczne pozycjonowanie